

דף שבועי

בס"ד

פרשת חקת, תשפ"ו, מספר 1673

מרגלא בפומיה – שגרת חיים הקובעת דרכי פרשנות; מי מריבה על פי שניים מפרשני המאה הי"ט אליעזר דניאל יסלזון

הקדמה

המאה הי"ט מאופיינת על ידי ריבוי פרשנים לתורה. פרשני המקרא המסורתיים כתבו את פירושיהם לנוכח התפתחות חקר המקרא כדיסציפלינה מדעית, שגרמה לטיפול ביקורת המקרא. בנוסף הגיבו הפרשנים על עמדותיהם החדשות של הקהילות הליברליות שנוסדו ברחבי אירופה, לאחר שבאותה תקופה אישרו ליהודים שוויון זכויות.

ענייננו פה להראות שיש בפרשנות שנכתבה במאה הי"ט ביטוי מובהק גם להגותם ולשגרת יומם של הפרשנים. ננסה להראות זאת על יד עיון בפרשנות של רש"ר הירש ובפרשנות של הנצי"ב לחטאם של משה ואהרן במי מריבה.

תיאור החטא

חטאם ועונשם של משה ואהרן במי מריבה מתואר בפרשתנו, בפרק כ'. מהות החטא עלומה מעט, ונשתברו קולמוסים רבים על ידי פרשני הדורות, כדי להסביר מה הייתה מהותו של החטא. כך תוארו הדברים בתורה בפרשתנו:

הציטוט

וידבר ה' אל משה לאמר: קח את המטה וקהל את העדה אתה ואהרן אחיך ודברתם אל הסלע לעיניהם ונתן מימיו והוצאת להם מים מן הסלע והשקית את העדה ואת בעירם (פס' ז-ח).

הביצוע

וַיִּקַּח מֹשֶׁה אֶת הַמִּטֶּה מִלִּפְנֵי ה' כַּאֲשֶׁר צֻוְּהוּ. וַיִּקְהֲלוּ מֹשֶׁה וְאַהֲרֹן אֶת הַקָּהָל אֶל פְּנֵי הַסֹּלֶעַ וַיֹּאמְרוּ לָהֶם שִׁמְעוּ נָא הַמְּרִים הַמֵּן הַסֹּלֶעַ הַזֶּה נֹוצִיא לָכֶם מִיָּם? וַיֹּרֶם מֹשֶׁה אֶת יָדוֹ וַיַּךְ אֶת הַסֹּלֶעַ בַּמִּטֶּה וַיֵּצְאוּ מִיָּם רַבִּים וַתִּשָּׂא הָעֵדָה וּבְעִירָם (פס' ט-יא).

העונש

וַיֹּאמֶר ה' אֶל מֹשֶׁה וְאַל אַהֲרֹן יַעַן לֹא הֶאֱמַנְתֶּם בִּי לְהַקְדִּישֵׁנִי לְעֵינֵי בְנֵי יִשְׂרָאֵל, לָכֵן לֹא תָבִיאוּ אֶת הַקָּהָל הַזֶּה אֶל הָאָרֶץ אֲשֶׁר נָתַתִּי לָהֶם. הִמָּה מִי מְרִיבָה אֲשֶׁר רָבוּ בְנֵי יִשְׂרָאֵל אֶת ה' וַיִּקְדַּשׁ בָּם (פס' יב-יג).

* אליעזר דניאל יסלזון הוא יו"ר הנהלת המכון הגבוה לתורה באוניברסיטת בר-אילן.

רש"ר הירש, רב קהילה ומחנך

רש"ר הירש כיהן כרבה של הקהילה הפורשת של פרנקפורט, בין השנים 1851-1888. הוא חידש את שיטתו ההגותית – תורה עם דרך ארץ, וטען, שבעוד שהתורה היא נצחית, דרכי חייו של האדם בחברתו ובעיסוקיו, משתנים מעת לעת וממקום למקום. על פי הגותו של רש"ר נדרש האדם להשליט את התורה הנצחית, על כל מציאות חברתית ותרבותית המתחדשת בעולם מעת לעת. המציאות החברתית והתרבותית של האדם מכונה בשם הכולל "דרך ארץ".

בעקבות זאת לימד רש"ר את בני קהילתו ואת תלמידיו לגשת לשגרת חיים, מתוך שאיפה מתמדת להשליט על שגרה זו את עקרונות האמונה היהודית וההלכה היהודית. על הפרט היהודי להתמסר לקב"ה הן כיחיד והן כמי שמשתייך לקהילתו. התמסרות זו מתממשת על ידי בחינת כל צעד בחיים והתאמתו לתורת ה' ולהלכותיה. דרישותיו של רש"ר מתלמידיו היו דרישות התנהגויות ואמוניות, שיש בהן הרבה עיון מחשבתי ולא פחות מעורבות רגשית. על האדם לגייס את כל תחושותיו והרגשותיו, כדי שתגובתו לסביבתו המשתנית תתנהל תמיד על פי דרישות התורה והכוונתה.

כשניגש רש"ר לבחון את חטאם של משה ואהרן, הוא בחן אותם כאילו היו שניים מתלמידיו, המחויבים במימוש הגותו. מתוך כך ניתח רש"ר את תחושותיו של משה רבנו בעת שנקרא להקהיל את העדה ולהוציא לה מים מן הסלע. רש"ר משוכנע שכאשר עמד משה לפני הסלע, הוא נזכר במעמד המקביל שאירע ברפידים, 38 שנים מוקדם יותר. גם אז נקרא משה להוציא מים מן הסלע אל מול המון נרגן. רש"ר מניח, שבעקבות השוואת שני האירועים המקבילים חווה משה תשישות ואולי גם מידה של ייאוש וחוסר אמונה, שפגעו ביכולתו להמשיך ולהנהיג את הדור החדש של באי הארץ. משה שאל את עצמו בהכרח, מה עלה בעמלי עם העם הזה במשך 38 שנים, כשהיום אני מוצא עצמי בדיוק באותו עימות ובאותו מעמד. זו תגובה של מנהיג שאינו רגיש מספיק לתנאים המשתנים. זו תגובה פסולה של מנהיג שתגובותיו מקובעות, למרות חילופי הדורות והזמנים. מנהיג זה אינו יכול להמשיך ולהנהיג, וסופו להיקבר מחוץ לארץ המובטחת לצידם של מתי המדבר.



הקב"ה: "קח את המטה והקהל את העדה אתה ואהרן אחיך ודברתם אל הסלע לעיניהם ונתן מימיו" (במ' כ:ח). יש להיקהל ולדבר בתפילה ובזעקה. אילו נהג כך משה, היה העם למד כיצד להיקהל בארצו בעת עצירת גשמים. אך משה ואהרן לא נהגו כך. במקום להנהיג את הציבור בתפילתו ובתעניתו, גער משה בעם, והטיח במתקהלים סביבו שהם מורים ומתמרדים בה'. כך נמנע מהעם הלימוד החשוב על ההתנהלות הראויה בעת בצורת בארץ ישראל, שעיני ה' בה מראשית שנה ועד אחרית שנה. משה ואהרן מעלו בתפקידם העיקרי, ומשום כך נמנעה כניסתם לארץ המובטחת.

וכך נסח זאת הנצי"ב (הכותרות שלי):

הקב"ה ציווה לנהוג על פי הלכות תענית בעת בצורת וידוע מנהג ישראל בעת עצירת גשמים, מתאספים ברבים למקום אחד, אף שלא בבית המקדש מקום קורבנות וגילוי שכינה. וראש העם אומר דברים כבשים, ואח"כ מתפללים בציבור כמבואר במסכת תענית. ורצה הקב"ה אשר משה ואהרן ילמדו את העם **היאך יעשו לדורות בא"י**, ויאמינו שגם בלי כח ועוז של משה, אפשר לפעול בתפילת רבים. ע"כ ציווה ה' להקהיל העדה אל הסלע, והיה שם השכינה באותה השעה, ושמה יגיד משה ואהרן דבר הלכה ומוסר. וגם דבר הלכה מועיל לתפילה... ואח"כ יתפללו בציבור לצד הסלע ובזה נתן מימיו, לא יהיה בזה חדשות אלא מימיו הרגילים ונעשה לטבע.

משה בא לכלל כעס

(משה) החל להוכיח את העם ובא לקצוף, ולא דיבר דרך הוכחה ברכות, אלא ברוגז ובזז לרבים... ואמר משה דברים אלה בכעס עד שנתעלמה ממנו הלכה ברורה, להגיד לרבים שימצאו אח"כ לב לתפילה, כמו בעצירת גשמים... שמתוך כעס בא לכלל טעות... ע"כ עשה אופן השני לעשות הנס על ידי המטה.

אמירת דברי הלכה ברבים הם קידוש השם

אלו היו עומדים משה ואהרן בתפילה היה נקרא בזה 'ונקדשתי בתוך בני ישראל', שהוא אמירת דבר שבקדושה ברבים. והיו ישראל מאמינים במעלת תפילה, ושאוני קדוש בתוכם. ועתה לא האמנתם את ישראל בזה.

העונש

אלא הגזירה היה מידה כנגד מידה. בשביל שלא הראו לישראל הדרך להתנהג בארץ ישראל בעת עצירת גשמים וכדומה.

סיכום

גדולי תורה ומחשבה חיים כל חייהם בעולמה של תורה, על פי התפיסה האישית וההדגשים הפרטיים של כל אחד ואחד. זו מהות הווייתם. יש המצפים שפרשנים יעסקו רק בתעלומות התורה העולים מלימודה הכללי. על ידי עיון בפרשנותם של רש"י הירש ושל הנצי"ב, נסינו להראות שגם פרשנותם לתורה מושפעת מאוד מהגותם ומשגרת חיייהם המיוחדת. רש"י מגדיר את חטאו של משה כחוסר יכולת להתאים את תגובותיו לתנאי החיים המשתנים, והנצי"ב מגדיר את חטאו של משה, כהתעלמות מהלכות תענית גשמים בעת בצורת, שחיבה אותו להקהיל את הציבור כדי להתענות ולהתפלל.

וכך ניסח זאת רש"י בפירושו (הכותרות שלי, א.י.):

תחושה של חוסר תועלת ותפקיד המנהיג האמיתי

אם לא טעינו בכל תפיסתנו שעד כה, הרי התרגשותו של משה נבעה מן התחושה המרה של חוסר התועלת שבמפעל חייו. כל המעשים שעשה בעמו היו לשוא, כי עדיין הם עמדו כנגדו כ"מורים" קשי עורף שאזנם אטומה מלשמוע ואינם ניתנים לשכנוע. מחד, הרי התרגשות זו מעידה על הבלטת אישיותו העצמית, ואין זו תכונה ההולמת איש כמשה; שכן אישיותו של השליח חייבת להידחות מפני תודעת שליחותו. זה הוא אולי הקשה שבנסיונות: לעולם אל יהא קצר רוח אלא יוחיל לה' ויחכה לו בסבלנות.

האמונה הנדרשת וחולשתה הרגעית

הרי התרגשות זו מעידה על ספק – ולו רק לשעה קלה – בעצם הצלחת השליחות הא-לוהית. לרגע קט מתעורר ספק בליבו, אם עתיד העם לקבל על עצמו את ייעודו עלי אדמות. כלום אין בכל זה משום ירידת האמונה, ולו רק לשעה קלה? כי המאמין לא יחיש והוא יחזיק במעוזו למרות כל ההתנגדות של התופעות, וגם אחרי שנכשל בשליחותו לא יטיל ספק בעצמו ובייעודו – וזה כל עיקר מבחן אמונתו... ולפיכך טענת "לא האמנתם בי להקדישני", כלום אין היא קולעת לנקודת המוצא של החטא הזה? כלום אין היא מגדירה את המהות הפנימית של ההתרגשות קצרת הרוח של משה?

העונש

אך העונש שנגזר עליהם דומה לעונש שנגזר על דור המדבר בגין חוסר אמונה מתמשך והולך. קבר המנהיגים בצד קברות העם יעיד לנצח על צדקת ההנהגה הא-לוהית. כי החטא הקל של אנשי קודש עובדי ה' (הם משה ואהרן) שקול בעיני ה' כחטאים חמורים של בני תמותה רגילים. הנהגת ה' תשלם את מפעלה עלי אדמות בלא עזרתם של משה ואהרן, ובאותה שעה היא מתגלה בכל קדושת גדולתה המוחלטת, כי הגשמת מטרותיה איננה תלויה בדבר והיא יכולה לוותר אפילו על משה ואהרן.

הנצי"ב ראש הישיבה ואיש ההלכה

הנצי"ב עמד בראש ישיבת וולוז'ין בין השנים 1853 - 1892. ראשית פירושו לתורה "העמק דבר" הייתה בשיעור שבועי בפרשת השבוע שמסר בישיבתו. מטרתו כראש ישיבה בכלל, ובמהלך שיעורי התורה שלו בפרט, להראות שהתורה שבכתב מתפרשת נכונה על פי מדרשי ההלכה שלימדו חכמים בתורה שבעל פה. כך הושקע רוב הזמן בישיבתו ללימוד הגמרא, ומתוך כך נעשה ניסיון לבחון גם את פרקי התורה ואת התנהלות גיבוריה, על פי ההלכות המחייבות שהתגבשו מאז מעמד סיני.

הנצי"ב ניגש לבחון את סיפור מי מריבה על פי המחויבות ההלכתית של העם ושל משה. משה, אהרן והעם היו מצויים בצמא ובחיסרון של מים, ולכן היה עליהם לנהוג כפי שהגדירה ההלכה בהלכות של תענית גשמים. בהתאם לכך טען הנצי"ב, שהיה על משה לאסוף את העם כדי להיקהל ברב עם ולזעוק יחדיו על פתיחתה של הבאר שְׁבַשָּׁה. זו הייתה מהות ציוויו של

משולש המנהיגות במדרש: אחריות קולקטיבית, ענווה ויהירות

אריה ארזי

הפסיכולוגיה הארגונית משתמשת במונח **Executive Role Modelling** הטוען, כי מנהלים בכירים הם דגם לחיקוי. כאשר מנכ"ל מצמצם בונוס אישי או מתייצב ונושא באחריות על כישלון, הוא שולח מסר שהנהגה היא לא רק תאוריה, אלא חזוה פסיכולוגי עם העובדים. נמצאנו למדים שהמדרש משרטט מודל מנהיגות שבו אי אפשר להפריד בין שותפים בכישלון ציבורי. כשהנהגה משותפת נושאת באחריות משותפת, היא שומרת על אמון הציבור. זהו לקח מרכזי בניהול ואחריות ניהולית.

ב. במדבר רבה²; ענווה כמנוע התחדשות - ניהול משבר הנחשים השרפים.

"וַיִּשְׁלַח ה' בָּעָם אֶת הַנָּחָשִׁים הַשָּׂרָפִים" (במ' כא:ו), למה הנחשים? נחש פתח בלשון הרע תחילה... יבוא נחש ויפרע ממספרי לשון הרע. ועוד: נחש אוכל מעדנים רבים וטעמים נעשה עפר, והם אכלו מין אחד (מן) וטועמים בו מינים רבים... "וַיִּבֹא הָעָם אֶל מֹשֶׁה וַיֹּאמְרוּ חֲטָאוּנוּ" (במ' כא:ז) – להודיעך ענוותנותו של משה: מיד התפלל עליהם ולא נתאכזר. עשה לך שרף... והיה כל הנשוח – אפילו נשוח מפתן או עקרב. "וַיַּעַשׂ מֹשֶׁה נָחֵשׁ נָחֶשֶׁת" (במ' כא:ט) – זרקו לאוויר ועמד.

המדרש מחבר בין עבירת לשון-הרע לבין העונש באמצעות נחש, שנתפס ביהדות כסמל עמוק וקלאסי ללשון מזיקה, להסתה ולדיבור ערמומי. המדרש משבח את ענוותנותו של משה, שהתפלל מייד ולא התאכזר. הדרשן מתאר עיקרון ניהולי ורוחני חשוב, ולפיו התרופה צריכה לדבר באותו ה"קוד" של המחלה. כלומר, אם המקור למשבר היה התנהגות מסוימת – גם הפתרון צריך לגעת באותו תחום, ולא להישאר מופשט או חיצוני. במקרה שלנו, **החטא** של בני ישראל הוא לשון הרע, תלונות ודיבור ארסי של הרס, ולכן **העונש** בהקבלה הוא נחשים שמכישים, ו**התרופה** – נחש נחושת שנראה בדיוק כמו הנחשים המזיקים, אך כשהנפגע תולה בו את המבט, הוא גורם לריפוי. העיקרון המנחה הוא, שהחטא, המכה, והתרופה דומים בצורתם. העם התלונן על מאכל המן שהיו בו טעמים הרבה, וקרא לו "לחם קלוקל", לפיכך הוא נענש על ידי נחש – חיה שטעמה "עפר". זהו מהלך קלאסי של "מידה כנגד מידה" גם מבחינת המהות, אך גם מבחינת הסמל החזותי. הדרשן רצה להראות איך מנהיג הופך אסון ("וַיָּמָת עִם רַב מִיִּשְׂרָאֵל") להזדמנות חינוכית; הסמלים (נחש נחושת) מעבירים מסר תוך ריפוי.

גם למדרש זה לקחים במישור הניהולי-ארגוני:

1. משה רבנו פעל באופן מיידי לבלימה מהירה של המשבר (Fast Containment). הרעיון הניהולי הוא להגיב תגובה ראשונית זריזה למשבר שמתפרץ, לפני שהתפשטותו תגרום נזק רחב. המטרה היא לתחום את הבעיה מהר, לייצב את המצב, ולמנוע החרפה. בהקשר של פרשתנו: עם ישראל התלונן, ואז פרץ משבר. משה פעל מייד בתפילה, והכנת נחש נחושת כפי שציווה אותו הקב"ה. כך הוא התגבר על המשבר, לא רק רפואית אלא גם ציבורית, נפשית וערכית.

בפרשתנו ובהפטרותה אפשר לגלות מתח בין המושגים "אחריות", "ענווה" ו"יהירות", המייצרים משולש מנהיגותי שמקבל ביטוי חד ומעשי. שלושה מדרשים מרכזיים מאירים כל אחת מפנינות המשולש באור אחר. מדרש 'תנחומא' על משה ואהרן מעמיד אחריות קולקטיבית אל מול כשלים פומביים; מדרש 'במדבר רבה' על נחש הנחושת ממחיש את כוח החמלה והענווה ברגע משבר ו'לקוט שמעוני' על יפתח ופנחס מתריע מפני היבריס של סטטוס ויוקרה. צירוף המקורות יוצר תבנית עבודה מנהיגותית הסופגת השראה מהתורה ומהתנ"ך, אך משתקפת גם בכלי ניהול בני זמננו.

א. מדרש תנחומא¹; אחריות-על של מנהיג לטעויות פומביות.

"וַיֹּאמֶר ה' אֶל מֹשֶׁה וְאֶל אֶהֱרֹן יַעַן לֹא הָאֲמַנְתֶּם בִּי" (במ' כ:יב). למה נענש אהרן? מִשָּׁל לָמָּה הִדְבַּר דּוֹמָה, לְבַעַל חוֹב שָׂבָא לְטַל גְּרָנוֹ שֶׁל לֹהֶ, נְטַל שְׁלוֹ וְשֶׁל שְׁכֵנוֹ. אָמַר לוֹ הַלֹּהֶ, אִם אֲנִי חַיִּב, שְׁכֵנִי עָנִי מָה חָטָא. אֵף כֵּךְ אָמַר מֹשֶׁה לְפָנַי הַקָּדוֹשׁ בְּרוּךְ הוּא: רְבוּנוֹ שֶׁל עוֹלָם, אֲנִי הַקַּפְדָּתִי, אֶהֱרֹן מָה חָטָא? לְפִיכָךְ הִכְתוּב מְקַלְסוֹ, שְׁנֵאָמַר: "וְלֵאמֹר אָמַר תַּמִּיד וְאוֹרִיד לְאִישׁ חֲסִידְךָ" ... מִשָּׁל לָמָּה הִדְבַּר דּוֹמָה? לְמַלְךְ שֶׁהִיהָ לוֹ אוֹהֵב, וְהִיהָ מְגִיס בֵּינוֹ לְבֵין הַמְּלָךְ בְּדַבְרִים קָשִׁים וְלֹא הִיהָ הַמְּלָךְ מְקַפֵּיד עָלָיו. לִימִים עָמַד (הַמְּלָךְ) וְהִגִּיס בְּמַעֲמַד לְגִיוֹנוֹתָיו, גָּזַר עָלָיו מִיתָה. אֵף כָּאֵן אָמַר לוֹ הַקָּדוֹשׁ בְּרוּךְ הוּא לְמֹשֶׁה, הָרָאוּשׁוֹן שֶׁעָשִׂיתָ בֵּינִי לְבִינֶךָ, לֹא הַקַּפְדָּתִי. עָכְשׁוֹ כִּנְגַד הָרַבִּים אִי אֶפְשָׁר, שְׁנֵאָמַר: "לְהַקְדִּישִׁנִּי לְעִנִּי בְּנֵי יִשְׂרָאֵל".

המדרש שואל מדוע נענש גם אהרן על מעשה מי מריבה? והוא מדגיש שמנהיג נושא באחריות קולקטיבית; שגיאה פומבית של שותפו מחייבת גם אותו. הנקודה העיקרית המודגשת היא שהנהגה כולה נתפסת כגוף אחד בפני הציבור, ויש להנהגה כולה אחריות שאינה ניתנת לחלוקה. מטרת הדרשן היא להסביר מדוע ענישה קולקטיבית הכרחית כדי לשמר אמון ציבורי. כשמנהיגות נכשלת בפומבי, אין דרך להחזיר את הגלגל לאחור או למחוק את המעשה. יש צורך בהחלפת המנהיגות. הרעיון מומחש באמצעות שני משלים ציוריים המאירים את גודל החטא כשהוא מתרחש לעיני ציבור רחב. האחד הוא משל בעל-החוב, לווה ושכנו שנתפסים יחד, והשני משל המלך והאוהב. המלך יכול להבליג על ביקורת פרטית אך לא על ביזיון פומבי.

למדרש לקח ניהולי-ארגוני הרלוונטי גם היום:

1. אחריות משותפת: בכירים חולקים קרדיט וחולקים גם מחיר. 2. שקיפות פומבית: טעות מול קהל דורשת תגובה מיידית וחזקה כדי לשקם אמון. 3. ערכה של דוגמה אישית; ככל שהטעות קרובה למקום החשוף ביותר לעיני הציבור, כך העונש חמור יותר.

* אריה ארזי יועץ ארגוני, חוקר ומרצה על נושאי ניהול ומנהיגות בתורה ובתנ"ך, ומחבר הספר "פניו אליך - פנים חדשות בפרשיות התורה". המאמר נכתב לעילוי נשמות הורי שאול ורות ואחותי גתית שהלכה לעולמה בטרם עת לפני 17 שנה. זכר כולם לברכה.

1. חוקת, פסקה י.

2. פרשה י"ט, פסקאות כ"ב-כ"ג.



הציבור. הענווה משחררת אנרגיה חיובית בעת משבר ומוכיחה גמישות, וההירות, לעומת זאת, מקפיאה סטטוס, משבשת החלטות ומייצרת אשמה קולקטיבית. תאוריה אקדמית עכשווית משתלבת כאן בטבעיות כדלהלן: מודלים של אחריות ניהולית, תוכניות פעולה למשברים, ומדדי תחושות ציבוריות או ארגוניות,⁴ כל אלה יכולים לפעול ולהיות אפקטיביים רק כאשר תרבות הארגון מושתתת על ענווה ומנקה את עצמה מיוהרה ניהולית. אם התרבות הארגונית רוויה בגאווה, חוסר הקשבה ו"פוליטיקה של כבוד", כל הכלים הללו, גם אם הם מתקדמים ומדויקים, נשארים בגדר נהלים ריקים. הם קיימים על הנייר, אך איש אינו מעז להפעילם באמת, כי אין רוח של אמת, כנות וצניעות שמאפשרות את השימוש בהם בפועל.

לסיכום וסיום:

קריאה ראשונית של הפרשה וההפטרות נותנת לנו, הקוראים והלומדים, ממדים אמוניים, מוסריים ורגשיים. אנו מזדהים עם דמותו של משה, עם סבל ההנהגה, מתרגשים מחטא מי מריבה ותוצאותיו החמורות לגבי שני המנהיגים, ומקבלים השראה כללית על אמונה, ענווה ואחריות. המדרשים על פרשתנו מוסיפים עוד נדבך; הם מספקים תשתית עמוקה להבנת מנהיגות אותנטית. ניתן להבינם כמודלים של לקיחת אחריות משותפת, תגובה חכמה למשברים, וענווה שמונעת קיפאון. התובנות הניהוליות הנובעות מהמדרשים מסייעות ליצירת ספר תרחיש רלוונטי למציאות חיינו.

מנהיגות אותנטית בפרשתנו היא מפה מעשית שבה שלושת הקודקודים ממטרים זה את זה. אחריות מגבילה יהירות, ענווה מאזנת כוח, ויהירות גורמת לצורך בענווה. יחד הם יוצרים מעגל חוסן ארגוני. הטלטלות הארגוניות של זמננו הוכיחו ומוכיחות כי אין להסתפק בגיבורים בודדים, אלא נדרשת תרבות שמטמיעה עמוק בתוכה אחריות ענווה ושנאת יהירות ושחצנות. בעזרת ה' נזכה לכך.

לתגובות: arye.arzi@gmail.com

הדף השבועי מופץ בסיוע קרן הנשיא לתורה ולמדע, ומופיע גם באתר המידע של אוניברסיטת בר-אילן בכתובת:
<http://www1.biu.ac.il/parasha2>
 כתובת דוא"ל של הדף: dafshv@mail.biu.ac.il
 ניתן לפנות לכתובת זו ולקבל את הדף מדי שבוע בדוא"ל.
 f הדף השבועי - אוניברסיטת בר אילן
 יש לשמור על קדושת העלון

עורך: ד"ר צבי שמעון עורכת לשון: רחל הכהן שיף

4 מדדי תחושות ציבוריות או ארגוניות (Sentiment Metrics) הם כלים שמודדים איך אנשים מרגישים כלפי הארגון, ההנהגה או מצב מסוים – לא רק מה הם עושים, אלא מה הם חושבים ומרגישים. דוגמאות: סקר שביעות רצון עובדים (Employee Pulse), דירוג אמן של לקוחות (Net Promoter Score), ומעקב אחרי טון התגובות ברשת בזמן משבר.

2. בזמן משבר, המנהיג יוצר סמל מוחשי שמאגד את החוויה הקולקטיבית ומקבע את הלך התודעה – "נחש הנחושת" משמש מטאפורה לסמל ארגוני. משה ביצע פעולה בעלת ערך סמלי (Symbolic Intervention). זו פעולה שמטרתה לא רק לפתור את הבעיה בפועל, אלא לשנות את התודעה, הרגש או הנרטיב באמצעות סמל, טקס או אובייקט שמעביר מסר חזק. בהקשר שלנו נאמר שנחש הנחושת הוא לא רופא, לא תרופה, ולא נוגדן. אבל הוא משנה את מבט העם מכאב לתשובה, מהאשמה לריפוי. זו התערבות שמייצרת שינוי תודעתי דרך סמל מוחשי. בהקשר של ניהול מודרני: מדובר כאן על Crisis Management (Cycle (Detect-Respond-Recover). דהיינו, שלב זהו מהיר, תגובת המנהיג בזירה, ועיגון הלך בסמל.

ג. ילקוט שמעוני³; יהירות מנהיגים ותוצאותיה. "פנחס אמר: הוא צריך לי... יפתח אמר: אני ראש קציני ישראל... בין דין לדין אבדה הנערה... ושניהם נענשו". זהו תמרור אזהרה על יהירות ועיוורון מתוך תחושת כוח.

המדרש מתאר עימות בין כוהן גדול – פנחס, ובין מנהיג צבאי – יפתח. עימות זה נתקע ללא פתרון בגלל שאלה של יוקרה וכבוד, שמנעה כל אחד מהם לצעוד זה אל זה. מחיר העימות היה חיי בת יפתח. חז"ל חותמים באזהרה, שכל מי שיכול למחות ואינו מוחה נושא באשמת הדמים. הדרשן מציג תחילה את מחשבותיהם, או השקפותיהם, של שני המנהיגים באשר לשאלה מי ילך למי, ומשלים ב: "ושניהם נענשו" כדי לסלק ספק באשר להדדיות האשמה. המדרש מבקש להטמיע את ערך הענווה במנהיגות: מי שיש בידו למנוע אסון ואינו עושה זאת "בגלל כבוד", נושא באחריות דמים. המדרש ממחיש שגיאה תפיסתית שנוצרת כשהאגו חשוב מן היעד, והתוצאה – כולם מפסידים. מנהיגות אותנטית נמדדת בויתור על יוקרה למען התוצאה. המדרש משרטט מסלול הסלמה של קונפליקט שנוצר כאשר סטטוס גובר על תכלית. גם למדרש זה לקחים רלוונטיים במישור הניהולי-ארגוני:

1. כדי למנוע מצב שבו קונפליקט נגרר ואיש אינו מקבל החלטה, ארגון צריך שיהיה לו מסלול פעולה ברור מראש – "מי ניגש למי" כשמתגלעת מחלוקת. הליך כזה מעוגן בספר תרחישים – מסמך שמגדיר את סדר הפעולה ומי נושא באחריות בכל מצב. כשאין מסמך כזה, נוצרת קפיאת החלטות – מצב שבו כולם מחכים שמישהו אחר יזום, ובינתיים הנזק מתרחב.
2. בנוסף לכך, כדי שקונפליקטים לא יתפוצצו או יתמסמסו, נדרש מרחב בטוח פסיכולוגי. כלומר, תחושת ביטחון שמותר להביע דעה גם אם היא לא נעימה, בלי לחשוש מתגובה עוינת. בתוך כך, מנהיגות אמיתית נמדדת ביכולתה לוותר על אגו ולהיות צנועה מספיק כדי לשמוע או לפעול גם כשהכבוד האישי מאתגר.
3. חשוב להבין כי גם מי ששתק – אחראי. זו מהותה של אחריות משותפת. בארגון תקין, האשמה אינה נופלת רק על מי שפעל בטעות, אלא גם על מי שידע ולא מנע.

המשולש: אחריות, ענווה ויהירות.

כאשר מציבים את המקורות על ציר אחד מתבהר מבנה דינמי; האחריות מאחדת את ההנהגה מול